

В 2006 году концерн Unilever показал на российском рынке сокращение темпов роста примерно на 3%. Но президента Unilever в России, на Украине и в Белоруссии Хермана Верстратена это не смущает. Он собирается увеличить продажи за счет расширения производства и новых марок.

«Мы не понимаем, за что должны платить сетям»



«Иногда приходится жертвовать концепцией ради реалий»

«Секрет фирмы»: В прошлом году концерн Unilever провел реструктуризацию бизнеса, избавившись от системы двоевластия, когда компания управлялась из двух штаб-квартир — в Роттердаме и Лондоне — двумя генеральными директорами, и ввел должность единого гендиректора. Каким образом новая система управления отразилась на работе российского подразделения?

Херман Верстратен: Такая реструктуризация давно назрела, поскольку прежняя система управления была слишком громоздкая и стратегические решения принимались крайне медленно. Кроме того, подразделения Unilever во многих странах дублировали друг друга, что финансово отягощало компанию — дополнительные расходы исчислялись миллионами евро. На работе российского Unilever реформа сказалась косвенно — принятие инвестиционных программ стало проходить быстрее.

СФ: Насколько российское подразделение Unilever независимо в принятии решений?



ДОСЬЕ
ХЕРМАН ВЕРСТРАТЕН родился в 1958 году в Брюсселе (Бельгия). Окончил факультет экономики в техническом университете города Антверпен. В Unilever пришел в 1981 году. Вначале работал в отделе маркетинга и продаж, позже — в качестве директора европейских представительств компании. С 2001 года возглавлял продуктовое направление Unilever в Скандинавии. С июля прошлого года стал руководителем российского подразделения Unilever.
Своими сильными сторонами считает ясность в определении целей, умение правильно расставить приоритеты и демократичный стиль руководства.

КОМПАНИЯ
UNILEVER GROUP образована в 1930 году в результате слияния британской компании Lever Brothers, пионера мыловаренной промышленности, и голландского производителя маслянистой продукции Margarine Unie. С этого момента у компании было две штаб-квартиры и два генеральных директора. С 2001 года компания покончила в 2005 году: главным менеджером стал француз Патрик Сеско.
На российский рынок Unilever вышла в 1992 году, начав деятельность с импорта своей продукции: мыла Lux, стирального порошка ОМО, зубной пасты Signal, дезодорантов Impulse и чая Lipton. Сейчас Unilever продвигает в России 16 брендов: чай Lipton, Brooke Bond и «Беседа», маргарин Rama, соусы Calve, супы Клогг, дезодоранты Rexona и Axe, мыло Dove и др. Среди активных компаний — парфюмерно-косметическое предприятие «Северное сияние» и чарезвесочная фабрика в Санкт-Петербурге, Московский маргаринный завод, завод по производству приправ и продуктов быстрого приготовления в Туле.

ХВ: Исторически все подразделения компании являются децентрализованными, поэтому у нас уровень принятия самостоятельных решений очень высок. Стратегические решения — о строительстве, покупке завода или выходе на новый рынок, например мороженого и замороженных продуктов, принимаются на европейском уровне, чтобы избежать неоправданных затрат. Что касается стратегии продвижения — маркетинга, построения системы дистрибуции, — тут мы абсолютно свободны в своих решениях, поскольку на месте мы лучше представляем, как действовать.
СФ: Значит ли это, что маркетологи Unilever в России сами решают, как должен выглядеть и развиваться тот или иной международный бренд компании? Нет ли в этом случае угрозы, что марка потеряет единую концепцию и попросту «размоется»?

ХВ: Да, иногда приходится жертвовать концепцией ради реалий, чтобы адаптировать марку к локальному рынку. Например, летом этого года мы начали перезапуск нашего чайного бренда Brook Bond, который занимает около 4% российского рынка чая. До сих пор эта марка продвигалась в соответствии со своей международной концепцией — как крепкий тонизирующий чай. В начале года мы провели маркетинговые исследования и выяснили, что российскому потребителю гораздо ближе другие составляющие бренда — традиции английского чаепития и английское качество. Чтобы увеличить продажи, мы сконцентрировались именно на этом. Чуть раньше нам точно так же удалось повысить продажи чая Lipton, запустив для российского рынка линейку Lipton taste of London, где сделали акцент на

ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ РАСТУТ МЕДЛЕННЕЕ, поскольку здесь сильны российские производители. В этом году именно продуктовое направление оттянуло назад показатели общего роста

«английскую тему». Да и вкусовые пристрастия в каждой стране — свои. В России Lipton — это черный чай, а во Франции — зеленый и ароматизированный.

«На рынке мороженого мы хотим быть игроком номер один»

СФ: Почему Unilever медлит с выходом на российский рынок мороженого?

ХВ: Мороженое действительно стратегический бизнес для Unilever, на него приходится 20% в обороте компании, и мы рассматриваем возможность присутствия на этом рынке в России. Но мы хотим быть игроком номер один. А стать лидером сейчас крайне сложно, поскольку рынок мороженого в России все еще разрознен и фрагментирован.

СФ: Значит ли это, что вы ждете укрупнения рынка с тем, чтобы потом купить лидирующего производителя? Существует в России компания, которая была бы вам потенциально интересна для поглощения?

ХВ: Мы сейчас наблюдаем за рынком, анализируем привлекательность различных путей развития на нем — в том числе и покупку других компаний. Но на данный момент мы воздерживаемся от каких-либо конкретных шагов.

СФ: Связана ли эта осторожность с неудачным выходом Unilever на российский рынок мороженого в конце 1990-х годов, когда здесь не пошла флагманская марка концерна — Algida?

ХВ: Отчасти да. Мы использовали Algida для тестирования рынка. Однако из-за кризиса 1998 года поставки были остановлены.

СФ: Почему же концерн не стал их возобновлять?

ХВ: Для успешных продаж мороженого нельзя использовать традиционную дистрибуцию, через которую мы продаем, например, чай или майонезы. Дистрибуцию мороженого нужно отстраивать отдельно, поскольку она очень специфична — это другие условия транспортировки и хранения, другие оптовыми и точки сбыта.

«Мы испытываем очень жесткое давление со стороны российских производителей»

СФ: В 2005 году продажи Unilever в России выросли на 23%. Каков прогноз роста на этот год?

ХВ: Продажи концерна в этом году увеличивались немного медленнее. Думаю, показатель роста по итогам года будет на уровне 20%.

СФ: С чем связана отрицательная динамика?

ХВ: Хотя мы немного не дотянули до прошлогоднего показателя, все равно довольны результатом. Дело в том, что традиционный основной рост продаж Unilever в России идет средства бытовой химии и косметика. Продажи продуктов питания растут медленнее, поскольку здесь сильны российские производители и мы испытываем очень жесткое давление и конкуренцию с их

сторонами, особенно в масложировом сегменте — майонезе и масле. В этом году именно продуктовое направление «оттянуло» назад показатели общего роста.

СФ: Как планируете укреплять оборону продуктового бизнеса?

ХВ: Усиление позиций пойдет двумя основными путями. Первый — это расширение производственных мощностей и второй — ужесточение маркетинговой политики. На следующий год мы запланировали не только расширить линейку уже существующих брендов, но и вывести новые марки.

СФ: А расширять мощности планируете за счет покупки предприятий или за счет строительства новых фабрик?

ХВ: В этом году мы закончили расширение производства нашей чарезвесочной фабрики в Санкт-Петербурге. За счет автоматизации цехов и строительства складских помещений нам удалось увеличить производство чая с 16 до 20 тыс. тонн. В модернизацию мы вложили \$12,5 млн. Теперь фабрика работает на пределе своих проектных мощностей. Остальные наши производственные площадки — косметическая фабрика «Северное сияние» в Петербурге, Московский маргаринный завод, производство бульонных кубиков Клогг и сухих супов в Туле — также практически полностью загружены. Поэтому сейчас мы планируем строительство с нуля еще одного завода в России и рассматриваем три региона, где он может разместиться: Москву, Петербург и Сибирь. Вероятнее всего, это будет завод по выпуску соусов, майонезов, сухих супов и приправ.

СФ: Как идут продажи запущенного на рынок в августе чая Lipton в пакетиках в форме пирамидки? Насколько ставка на инновационную упаковку себя оправдывает?

ХВ: Чайные пакетики-пирамидки действительно наша инновация. До сих пор мы активно эксплуатировали эту технологию в Великобритании, где чай в такой упаковке продается под брендом PG Tips. Новый пакетик позволял использовать более крупные листья чая и лучше их заваривать. В результате за короткий срок PG Tips, занимавший по объему продаж третье место, стал маркой номер один на британском рынке. Этот опыт решено было перенести и в Россию. Вывод Lipton в пирамидках оказался очень удачным. Сейчас продажи превышают план по этому типу чая на 65%. Сегодня средний рост продаж Lipton в целом составляет 15–16%. Думаю, что в следующем году благодаря новой упаковке этот показатель складывается выше.

«Чтобы вернуть НДС, нам придется судиться с налоговыми органами»

СФ: Каковы ваши инвестиционные планы в России?

ХВ: В ближайшие пять лет мы планируем потратить от \$25 млн до \$100 млн на строительство.

СФ: От чего будет зависеть размер инвестиций?

ХВ: От того, насколько успешно будет развиваться наше экспортное направление. Сейчас мы экспортируем 20% производимых в России чистящих средств и 40% — чая. Продукция в основном поставляется в страны СНГ, мы планируем расширить рынок сбыта за счет Европы. Но сейчас развитие наших экспортных поставок осложняют трудности с возвратом НДС. Отсутствие в России налоговой дисциплины создает ощущение неопределенности — мы не понимаем правил игры и не можем четко планировать объем инвестиций. Чтобы вернуть свои деньги, нам придется судиться с российскими налоговыми органами. Сейчас в судах рассматриваются споры нашей компании с налоговыми

СЕЙЧАС МЫ ПЛАНИРУЕМ СТРОИТЕЛЬСТВО С НУЛЯ ЕЩЕ ОДНОГО ЗАВОДА В РОССИИ И РАССМАТРИВАЕМ ТРИ РЕГИОНА, где может разместиться новое производство

Unilever старается расти во всех направлениях (динамика и структура продаж)



властями на сумму 3–4 млн евро. Всего же за последние годы нам удалось через суд вернуть по НДС около 30 млн евро.

СФ: Инвестиции в маркетинг и рекламу более прогнозируемы?

ХВ: Да, но это закрытая информация. Скажу лишь, что в маркетинге, рекламе и в развитии продаж мы планируем вложить несколько сотен миллионов долларов. Причем удельный вес инвестиций российского Unilever в маркетинговую и рекламную активность значительно выше, чем в Западной Европе.

СФ: Как обстоят сегодня отношения взаимоотношений с российскими ритейлерами? Четыре года назад у Unilever был конфликт с сетью «Пятерочка», которая вывела из листинга значительную часть ассортимента компании из-за того, что последняя не предоставила сети требуемые скидки. Существуют ли подобные проблемы сегодня?

ХВ: Мы испытываем давление со стороны российских операторов розничной торговли — переговоры с сетями всегда ведутся очень тяжело. Подчас мы не понимаем, за что должны платить сетям. Просто за предоставление места на полках мы платим не готовы. Мы хотим получать от сетевой аналитической отчетности, как идут наши продажи в том или ином магазине, как лучше выставлять продукт, что предпринимать, чтобы продукт лучше продавался. Только в этом случае мы готовы делиться прибылью. Однако далеко не все ритейлеры могут предоставлять такой сервис. Но зарабатывать на наших продуктах хотят все. ☐